

Transformation Organisationnelle – Culture d'entreprise

# Comment mener un projet de culture organisationnelle

Découvrez les étapes clés pour diagnostiquer, transformer et ancrer une culture organisationnelle forte, alignée sur vos objectifs stratégiques et propice à la performance durable.

*Par : Soufian Mestassi, Naim Bentaleb*



---

## NOTRE APPROCHE

La culture d'une entreprise, c'est sa façon de faire les choses. Ce sont les valeurs, les comportements et les règles, écrites ou non, qui guident les décisions et les relations au travail. C'est ce qui définit ce qui est accepté ou non. Une culture forte motive, attire les bons talents et améliore la performance. Une culture toxique, elle, pousse les meilleurs à partir.

Les entreprises avec une culture forte enregistrent une croissance 4 fois plus élevée que les autres. Pourtant, seulement 31 % des employés disent que la culture de leur entreprise les engage vraiment. (Xpertize Research Institute)

### 1. Observer comment le travail est réellement effectué

D'un point de vue stratégique, plusieurs questions clés doivent être prises en compte. Quelle est la spécificité de chaque culture d'entreprise et quels sont les éléments essentiels à préserver, car ils contribuent intrinsèquement à la valeur de l'organisation ? Comment les différentes entités peuvent-elles s'enrichir mutuellement culturellement ? Comment chacune peut-elle bénéficier de l'intégration des valeurs et des pratiques des autres ?

D'un point de vue tactique, il est essentiel de comprendre comment le travail est réalisé dans chaque entité : quelles sont les pratiques de gestion et les normes de travail. Comment les décisions sont-elles prises (par exemple, de manière centralisée ou décentralisée) ? Comment les équipes sont-elles motivées (par des incitations financières, émotionnelles, ou autres) ? Et comment la responsabilité est-elle assurée—de manière individuelle ou collective (en équipe) ?

Une approche méthodique est nécessaire pour diagnostiquer les cultures existantes. L'intuition des dirigeants ne suffit pas à comprendre pleinement les différences culturelles et à les harmoniser.

Cela aurait permis d'éviter les malentendus et de créer des bases objectives pour structurer les discussions autour de faits, plutôt que d'anecdotes ou de croyances personnelles.

Il existe une variété d'approches diagnostiques : entretiens avec la direction, groupes de discussion (focus groups) avec les collaborateurs, enquêtes. Les enquêtes permettent de recueillir des avis d'un grand nombre de collaborateurs, tout en donnant à chacun l'opportunité de s'exprimer. Tandis que les entretiens individuels et les groupes de discussion offrent des informations plus spécifiques, mais ils sont moins efficaces pour repérer les tendances à l'échelle de l'organisation. La meilleure approche reste une combinaison de méthodes diagnostiques.

Toutefois, la structure et la terminologie utilisées dans ces méthodes doivent être cohérentes. L'objectif est de créer une base factuelle sur les cultures existantes et de développer un langage commun pour mieux comprendre les similitudes, identifier les opportunités et cerner les différences qui pourraient entraîner des frictions.

### 2. Définir les bonnes priorités

Une fois que les dirigeants comprennent les cultures existantes, ils peuvent commencer à définir les priorités culturelles immédiates, en se concentrant sur deux axes principaux. Le premier concerne les domaines où la culture peut aider à maximiser la valeur de l'intégration (par exemple, en évoluant vers une culture de haute performance pour atteindre des objectifs ambitieux). Le second porte sur les domaines où les entreprises doivent gérer des différences significatives dans leurs façons de travailler afin de créer une organisation unique et performante.

En s'appuyant sur les résultats du diagnostic, l'équipe dirigeante doit développer un point de vue sur ces évolutions. Cette réflexion devrait inclure les responsables des différentes entités lorsque cela est possible, car l'alignement du leadership et l'exemplarité sont essentiels pour la mise en œuvre réussie du projet.

Pour vraiment saisir l'essence du défi, l'équipe dirigeante doit comprendre comment elle a traditionnellement travaillé et se demander si cette manière de faire est toujours la bonne pour l'avenir. Il est essentiel d'adopter une approche introspective qui permette de se poser les bonnes questions : « Qu'avons-nous bien fait ? Qu'est-ce que nous pourrions améliorer ? Et, honnêtement, la culture que nous souhaitons instaurer correspond-elle à la culture que nous avons héritée ? »

L'étape suivante consiste à formaliser un ensemble spécifique de comportements ou de pratiques managériales qui renforceront la nouvelle organisation. Articuler ces comportements est crucial pour traduire les évolutions en actions concrètes et pratiques. Par exemple, l'une de ces évolutions pourrait être de passer d'une gestion de la performance, où les rôles et responsabilités sont flous, à une approche avec des rôles clairement définis et des objectifs de performance spécifiques pour chaque collaborateur.

Les artefacts culturels—comme une nouvelle vision, mission et valeurs, renforcés par des symboles, des emblèmes et un Branding—peuvent aider à signaler et encourager ces comportements. Ces artefacts, qui sont des prérequis importants pour réussir une transformation culturelle, doivent être développés avec une idée claire des comportements qu'ils visent à renforcer.

L'équipe dirigeante doit également rapidement adopter ces nouveaux comportements. Une histoire de changement cohérente et convaincante doit être élaborée collectivement, et chaque membre de l'équipe dirigeante doit la personnaliser avec ses propres expériences. Ils doivent ensuite utiliser cette histoire pour engager les employés à chaque occasion.

Une fois que l'équipe dirigeante est d'accord sur les comportements souhaités, un plan de changement global, structuré autour des thèmes culturels, doit être développé. Chaque thème peut ensuite être décliné en initiatives concrètes : des activités et des actions qui constitueront le plan de changement et seront suivies par des indicateurs clés de performance (KPI). Par exemple, l'état cible pourrait être de créer une force de vente plus agile et orientée vers la performance, capable de travailler ensemble pour réaliser des ventes croisées. Cela peut se traduire par des thèmes culturels de soutien, tels que bien travailler ensemble et prendre des décisions rapidement. Pour chaque thème, des initiatives spécifiques et des métriques doivent être développées. Dans leur ensemble, ces thèmes et leurs initiatives favorisent les comportements souhaités et soutiennent les objectifs globaux de l'intégration.

Les leaders d'entreprise responsables doivent piloter toutes les initiatives, plutôt que de les déléguer aux départements RH ou communication. Ces initiatives doivent inclure une combinaison de mesures « dures » (comme les incitations structurées) et « douces » (comme la communication et la célébration). Il est important de se rappeler que le changement culturel dans une organisation nécessite souvent de nombreux progrès incrémentiels et mutuellement renforçants. Beaucoup de ces initiatives seront—et doivent être—très tactiques. Par exemple, introduire une approche disciplinée dans la gestion des réunions peut contribuer à ancrer une culture de respect pour le temps des autres.



Définir clairement les droits de décision peut directement accroître le sentiment de responsabilisation et simplifier la prise de décision. Mais la véritable puissance réside dans l'effet cumulatif de ces actions individuelles, qui doivent donc faire partie d'une approche structurée.

### 3. Ancrer et soutenir le changement

Une fois qu'une série de thèmes et d'initiatives cohérents a été identifiée, ces éléments doivent être intégrés de manière durable dans le modèle opérationnel de la nouvelle entreprise et dans ses pratiques quotidiennes. La refonte des politiques, des processus et des modèles de gouvernance doit refléter ces aspects culturels essentiels si le changement doit perdurer. Par exemple, nourrir une culture de respect pourrait se traduire par des déclarations de politique de l'entreprise et des valeurs, mais aussi par des critères d'évaluation dans les revues de performance individuelle et dans les calculs de rémunération. À la fin de chaque réunion de gouvernance, les participants pourraient réfléchir à la manière dont ils se sont sentis respectés par les autres pendant la discussion.

C'est un processus qui a été mal géré dans plusieurs cas, comme celui de Daimler-Chrysler. La fusion des deux entreprises n'a pas permis de fusionner efficacement leurs cultures. La culture plus ouverte et décentralisée de Chrysler est entrée en conflit avec la gestion plus hiérarchique et centralisée de Daimler, ce qui a conduit à une rupture de confiance et à un échec de l'intégration. L'absence d'une vision partagée et de la volonté de travailler ensemble a largement contribué à l'échec de cette tentative de fusion culturelle.

Dans certains cas, les initiatives d'intégration culturelle réussissent à renforcer la nouvelle organisation. Par exemple, dans la fusion Volkswagen-Skoda, Volkswagen a fait un excellent travail en intégrant les meilleures pratiques de Skoda sans imposer une structure trop rigide. Au contraire, Volkswagen a opté pour un système de mentorat et un partage des responsabilités managériales, tout en renforçant la production et la qualité au sein de Skoda. Cela a permis une transformation complète de la réputation de Skoda, qui est devenue une marque respectée grâce à l'intégration réussie des deux cultures.

Pour gérer l'intégration culturelle de manière appropriée, l'équipe de direction doit également s'assurer que les bons messages et comportements se propagent dans toute la nouvelle organisation. Cela va bien au-delà de simplement transmettre des messages à tous les niveaux. Les structures formelles ne sont pas toujours la meilleure façon d'influencer une organisation, et les dirigeants ne comprennent pas toujours qui sont les vrais influenceurs. En identifiant les employés les plus influents, les dirigeants peuvent les recruter comme agents du changement et leur fournir la formation et les compétences nécessaires pour jouer efficacement ce rôle.

Cela a bien fonctionné lors de la fusion *Renault-Nissan*, où des "ambassadeurs culturels" ont été désignés des deux côtés pour faciliter la transition. Le succès de l'alliance a reposé en grande partie sur cette approche de collaboration, qui a permis de fusionner les meilleures pratiques des deux entreprises, tout en respectant les spécificités culturelles de chacune.

Les entreprises doivent suivre la mise en œuvre des thèmes et initiatives avec la même rigueur qu'elles appliquent à leurs objectifs financiers. L'exemple de *Deutsche Bank-Bankers Trust* illustre bien ce point : l'intégration de cultures différentes (allemande et américaine) a été suivie de près, avec une attention particulière portée à la confiance et à la dépendance mutuelle, ce qui a facilité l'alignement culturel et renforcé la performance de l'entreprise à long terme.

Il est aussi essentiel que les dirigeants prennent la responsabilité de cette démarche. En surveillant de près les initiatives et en adressant proactivement les points de friction, l'équipe de direction s'assure que la transformation culturelle progresse efficacement.

Les initiatives doivent comprendre un mélange de mesures concrètes (par exemple, des incitations structurées) et de mesures plus subtiles (comme la communication et la célébration).

Cela est d'autant plus crucial car changer la culture d'une entreprise nécessite souvent de petits gains incrémentiels et réciproques. Par exemple, un changement dans la manière dont les réunions sont organisées peut introduire une culture de respect du temps des autres, et une clarification des droits de décision peut augmenter le sentiment d'autonomisation tout en rationalisant le processus décisionnel. Mais la véritable puissance réside dans l'effet cumulatif de ces actions individuelles, qui doivent être intégrées dans une approche structurée pour garantir leur efficacité.

Une fusion ou une réorganisation représente une occasion unique de transformer une organisation nouvellement combinée, de façonner sa culture en fonction des priorités stratégiques et de garantir sa santé et sa performance pour les années à venir. En établissant une base factuelle claire et une compréhension des cultures des entreprises existantes, les dirigeants peuvent utiliser un langage commun pour définir la direction culturelle de la nouvelle organisation performante. Une équipe dirigeante alignée peut commencer à incarner les comportements spécifiques nécessaires et à diriger un programme clair d'initiatives qui communique et ancre ces comportements de manière plus large. En suivant l'impact de ces initiatives, les entreprises peuvent prendre des mesures supplémentaires pour corriger le tir si nécessaire.

Comme nous l'avons vu, à long terme, les entreprises avec des cultures d'entreprise alignées et une forte santé organisationnelle obtiennent, en moyenne, un rendement total pour les actionnaires trois fois plus élevé que celui des entreprises dont les cultures et la santé organisationnelle ne sont pas étroitement liées. Étant donné l'ampleur de cet avantage, l'alignement culturel doit être au cœur de toute intégration d'entreprise.

## **Recrutez les Bonnes Personnes, Elles Bâtiront la Bonne Culture**

La culture d'une entreprise n'est pas simplement une liste de valeurs affichées sur un mur. Elle est vivante, influencée par chaque recrutement. Le concept « Garbage in, garbage out », issu du monde de l'informatique, illustre bien cette réalité : si vous intégrez des collaborateurs dont l'état d'esprit et les comportements ne correspondent pas à votre vision, votre culture en souffrira, peu importe les efforts fournis ensuite.

## **Embaucher en Accord avec la Culture**

Patagonia illustre parfaitement l'importance d'un recrutement aligné avec la culture. L'entreprise ne cherche pas ses talents dans le "Wall Street Journal" ni via des chasseurs de têtes, mais dans un réseau de passionnés de plein air. L'idée est simple : une entreprise qui conçoit des produits pour les amateurs de nature doit embaucher des personnes qui partagent cette passion.

Cette approche aide les managers à prendre des décisions de recrutement claires. Un expert technique qui déteste dormir sous une tente ne correspondra pas, tandis qu'un vétériste motivé mais avec moins d'expérience pourrait s'épanouir. La culture ne se définit pas seulement par des valeurs abstraites, mais par des choix concrets dans l'embauche.

## **Gérer Ceux qui ne Collent Pas**

Embaucher les bonnes personnes est essentiel, mais savoir gérer celles qui ne correspondent pas l'est tout autant. Certaines entreprises, comme Shopify, se considèrent comme une équipe plutôt qu'une famille. Leur fondateur, Tobias Lütke, insiste sur le fait qu'une entreprise ne peut pas se permettre de garder des employés qui nuisent à la dynamique collective, même s'ils sont performants.

Netflix adopte une position similaire : « Pas de sales types brillants ; le coût pour le travail d'équipe est trop élevé. » Si un employé talentueux mais toxique est toléré, il risque de déteindre sur le reste de l'équipe. La culture est un effet de contagion : les comportements positifs comme négatifs se propagent rapidement.

## **Faire de la Culture un Moteur de Stratégie**

Une culture forte ne repose pas uniquement sur des attitudes individuelles, mais doit être alignée avec la stratégie de l'entreprise.

Un dilemme classique en management illustre cet enjeu : Une employée présente une idée audacieuse mais coûteuse. Vous pensez qu'elle va échouer. La rejetez-vous ou lui donnez-vous le feu vert ? 68% des managers choisissent l'option A, préférant minimiser les erreurs. Pourtant, dans des industries où l'innovation est primordiale, il faut accepter l'échec comme une étape vers le succès.